

高校统编教材

对外贸易企业管理

《对外贸易企业管理》编写组 编

对外经济贸易出版社

编写说明

为适应我国社会主义建设和对外经济贸易发展的需要，加强和改善对外贸易企业管理，提高企业的经济效益，在对外经济贸易部教育局的组织下，我们编写了《对外贸易企业管理》一书。《对外贸易企业管理》是一门有关对外外经济贸易企业管理的基础理论课程，它主要研究我国外贸企业经济活动过程中的管理关系及其发展规律。

该书系全国对外经济贸易高等院校的统编教材。既可作为国际企业管理专业、对外经济贸易专业本科生的教材，同时，也为从事对外经济贸易管理研究的理论工作者和从事对外贸易实务的工作者提供了参考资料。

参加本书编写的单位有：对外经济贸易大学、上海外贸学院、广东外贸学院、天津外贸学院、经贸部管理干部学院、上海财经大学。参加本书编写的成员有：关淑润（导论、第一、二、十二、十六章）、卢镛（第三章）、朱辉煌（第四章）、俞伯伟（第五章）、陈天惠（第六章）、唐守介（第七、八章）、郑汉民（第九章）、陈舜年（第十章）、卢金豪（第十一、十五章）、裴乃圣（第十三章）、马春光（第十四、十七章）同志。由对外经济贸易大学关淑润同志担任主编。

本书在编写过程中，得到了经贸部有关局、各进出口总公司及其分公司、各地方有关经贸部门的大力支持。谨在此表示衷心的感谢。

书中的缺点和不妥之处，希望广大读者予以批评和指正。

对外经济贸易部教育局
《对外贸易企业管理》编写组

1988年2月

导 论

社会主义外贸企业面向国内外两个市场，企业的一切活动不仅涉及政治、经济、技术和文化等各个领域，而且关系到与各部门、地区之间以及国家、企业和个人之间一系列的经济关系。要管好外贸企业，就必须以科学的管理理论作为指导。没有正确的理论指导，也就不可能有正确的管理。外贸企业管理就是适应管理发展的要求，从管理实践中形成的。它是由一系列的管理理论、管理原则、管理形式、管理方法和管理制度等所组成，并用以指导人们从事管理活动的科学。

外贸企业是国民经济的基层组织，是联系国内外生产者与消费者的桥梁和纽带。外贸企业经济活动过程的中心环节是人们借助物质技术设备和资金，组织进出口商品所有权的转移和商品实体的运动。所以，外贸企业管理的具体对象就是人、商品、物质技术设备和资金等物质要素以及这些物质要素结合起来而形成的运动过程。因此，可以说，外贸企业管理就是对对外贸易企业中人、财、物的活动进行计划、组织、指挥、控制（监督）和协调。在外贸企业系统中，物不过是被动的组成要素，人才是企业的主体。企业的成长和发展，受到内外环境的影响，其中包括物质的影响和思想的影响两个方面。从现代企业管理的发展来看，为了提高企业的经济效益和社会效益，越来越重视对人的研究，即对人们在生产经营过程中相互关系的研究。

每一门学科都有自己的研究对象。外贸企业管理的研究对象侧重于研究我国外贸企业经济活动过程中的管理关系及其发展变化规律。外贸企业管理关系的形成和发展由许多客观规律所支配。这些规律又是相互影响、相互制约的。它们之间相互关系的

变化直接地或间接地决定着管理关系的发展变化，形成一组特殊的矛盾运动过程，有一定的规律性。外贸企业在组织进出口业务活动中，既有人与物之间的关系，也有人与人的关系，还有物与物之间的关系，是一个复杂的关系体系。

外贸企业管理所研究的管理关系中，既有生产力的合理组织，又有生产关系和上层建筑方面的内容。因此，外贸企业管理的研究，应当以马克思主义的辩证唯物主义和历史唯物主义基本原理为指导，在生产力和生产关系矛盾运动过程中，掌握企业管理的规律性。也可以说，外贸企业管理的研究对象是如何合理地组织生产力，不断地完善生产关系，及时调整上层建筑，以适应生产力发展的需要。具体来说，外贸企业管理研究的对象包括以下三个方面的内容：

（一）在生产关系方面，主要是研究如何正确处理企业在生产经营过程中的各种经济关系，特别是人与人之间的关系，以充分调动各方面的积极性，争取最大的经济效益。例如，在企业内部，研究职工之间、管理人员与业务人员之间、领导者与被领导者之间以及企业和职工之间的经济关系；在企业外部，研究企业与国家、各部门、各地区之间，企业与企业之间的经济关系。为了处理好这些客观存在着的复杂经济关系，外贸企业就要建立和完善管理体制，经济责任制、岗位责任制、劳动分工与协作、工资奖励和经济核算等制度。如果这些经济关系处理不好，那么生产力也就组织不好。所以从马克思主义的观点来说，外贸企业管理的研究对象，不单是生产力的组织问题和上层建筑问题，而且应当是结合这两方面的内容深刻地研究企业内部以及它们之间的经济关系，即生产关系问题。

（二）在生产力方面，主要是研究生产力的合理组织问题。外贸企业生产力的合理组织，既包括对企业人员的全员培训和企业机构的调整，以提高从业人员的素质和工作效率，还包括进出口商品结构的现代化和合理化。在出口方面，要充分利用现代科学

的最新成就，不断更新生产设备，改进生产工艺，科学地组织商品流通，以提高出口商品在国际市场上的竞争能力。在进口方面，要使进口商品结构合理化、现代化，以促进两个文明的建设。

(三)在上层建筑方面，主要是研究如何结合企业实际贯彻党和国家的方针、政策、法令，建立和健全企业规章制度，搞好精神文明建设等，以维护社会主义生产关系，促进企业计划的完成和生产力的发展。

外贸企业是一个相对独立的经济组织。外贸企业管理把企业管理作为一个完整的独立的管理体系进行研究，首先是研究这个管理体系总体运动所产生的一般功能，然后再分别研究这个总体运动中所产生的各种专门职能。

研究外贸企业管理的主要任务，就是要掌握外贸企业管理的客观规律性，从而提高企业的经营管理水平，建立中国式的外贸企业管理体系，为加速我国四个现代化建设服务。研究和掌握外贸企业管理的客观规律性，其目的是为了正确认识 and 运用生产力、生产关系和上层建筑发展运动的客观规律，以便在外贸企业管理中以最少的劳动耗费完成进出口商品流通过程，并取得最佳的经济效益和社会效益。

根据本学科研究的对象、任务和目的，《对外贸易企业管理》共有十七章：(一)对外贸易企业；(二)外贸企业管理的性质、职能和方法；(三)外贸企业的经营管理；(四)外贸企业的系统管理；(五)外贸企业的管理组织；(六)外贸企业的领导体制；(七)外贸企业的经营决策；(八)外贸企业的计划管理；(九)外贸企业出口业务管理；(十)外贸企业进口业务管理；(十一)外贸运输和仓储管理；(十二)外贸企业的信息管理；(十三)外贸企业风险管理；(十四)外贸企业劳动人事管理；(十五)外贸企业经济责任制；(十六)外贸企业财务管理；(十七)外贸企业管理现代化的探索。

研究外贸企业管理的方法是马克思主义的唯物辩证法。它认

为：世界上的一切事物都不是孤立存在的，而是相互联系、相互依赖、相互制约的；不是固定不变，静止不前的，而是在普遍联系当中运动着，发展着。因此，研究外贸企业管理，必须用全面的、历史的、发展的观点来研究和分析问题，善于运用对立统一的规律来考察和处理矛盾。列宁曾指出：“考察每个问题都要看某种现象在历史上怎样产生，在发展中经过了哪些主要阶段，并根据它的这种发展去考察这一事物现在是怎样的”（《列宁选集》第4卷，人民出版社1960年版，第43页）。研究外贸企业管理也要遵循这种方法，力求把马克思列宁主义关于研究企业管理的基本原理与当代世界和我国建国三十多年来外贸企业管理的实践相结合，贯彻“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的方针，建立具有中国特色的外贸企业管理。

外贸企业是一个有机的整体，它的内部各部门、各环节、各职能之间是相互联系、相互依赖、相互制约的。同时，作为社会再生产过程中的一个经济组织，它与生产、分配、交换、消费，与国家政权机关和国民经济其他机构，特别是与国际市场的关系是紧密联系、相互制约的。因此，研究外贸企业管理，必须把企业及其经济活动放到社会再生产总过程中，同整个国内外的政治、经济动态联系起来进行研究。

外贸企业管理是一门边缘性学科，它必须广泛地吸收社会学、心理学、数学、系统工程等其他社会科学和自然科学的最新成果，为己所用。

目 录

导论

第一章 对外贸易企业.....(1)

第一节 外贸企业的概念和种类.....(1)

第二节 外贸企业的职能.....(4)

第三节 外贸企业的素质.....(7)

第二章 外贸企业管理的性质、职能和方法.....(13)

第一节 企业管理理论的发展.....(13)

第二节 外贸企业管理的性质.....(23)

第三节 外贸企业管理的职能.....(28)

第四节 外贸企业管理的基本原则.....(31)

第五节 外贸企业管理的基本方法.....(38)

第三章 外贸企业的经营管理.....(44)

第一节 经营的概念和理论.....(44)

第二节 外贸企业管理工作重心的转移.....(49)

第三节 外贸企业经营的基本模型.....(56)

第四节 外贸企业的经营思想和经营方针.....(60)

第五节 外贸企业经营管理实例.....(64)

第四章 外贸企业系统管理.....(66)

第一节 外贸企业系统管理的必要性.....(66)

第二节 外贸企业系统管理原理.....(71)

第三节	外贸企业系统管理过程·····	(75)
第四节	外贸企业系统管理实例·····	(83)
第五章	外贸企业的管理组织·····	(86)
第一节	组织机构及其地位·····	(86)
第二节	建立组织机构的原则·····	(86)
第三节	组织机构的部门划分·····	(92)
第四节	组织机构的层次划分·····	(95)
第五节	企业组织的模式·····	(98)
第六节	非正式组织·····	(105)
第六章	外贸企业的领导体制·····	(107)
第一节	建立外贸企业领导体制的原则·····	(107)
第二节	建立以经理为首的业务行政指挥系统·····	(115)
第三节	党组织的监督保证作用·····	(121)
第四节	职工代表大会在企业管理中的作用·····	(124)
第七章	外贸企业的经营决策·····	(129)
第一节	经营决策的重要性·····	(129)
第二节	经营决策的种类·····	(130)
第三节	经营决策的基本程序·····	(133)
第四节	经营决策的方法·····	(135)
第五节	当前决策的发展趋势·····	(155)
第八章	外贸企业的计划管理·····	(157)
第一节	外贸企业计划管理的意义和特点·····	(157)
第二节	外贸企业计划管理的原则·····	(160)
第三节	外贸企业计划的种类·····	(163)
第四节	外贸企业计划管理的过程·····	(166)

第五节	目标管理·····	(170)
第九章	外贸企业出口业务管理·····	(177)
第一节	出口目标·····	(177)
第二节	出口价格管理·····	(183)
第三节	客户管理·····	(187)
第四节	出口合同管理·····	(191)
第五节	销售管理·····	(194)
第六节	全面质量管理·····	(196)
第十章	外贸企业进口业务管理·····	(199)
第一节	进口业务管理的重要性·····	(199)
第二节	进口业务管理的基本原则·····	(200)
第三节	进口商品经营方案的制订·····	(202)
第四节	进口渠道管理·····	(204)
第五节	进口商品质量管理·····	(209)
第六节	进口商品数量管理·····	(211)
第七节	进口商品价格管理·····	(212)
第八节	进口合同管理·····	(215)
第十一章	外贸运输和仓储管理·····	(217)
第一节	外贸运输管理·····	(217)
第二节	外贸仓储管理·····	(226)
第十二章	外贸企业的信息管理·····	(233)
第一节	信息及其在企业管理中的作用·····	(233)
第二节	企业信息的分类及其来源·····	(239)
第三节	建立和健全企业管理信息系统·····	(245)
第四节	电子计算机在现代信息管理中的应用·····	(254)

第十三章	外贸企业风险管理	(259)
第一节	风险的概念和风险管理的重要性.....	(259)
第二节	风险的构成和种类.....	(261)
第三节	风险分析与风险管理的方法.....	(265)
第四节	保险的意义、机制和功能.....	(275)
第五节	预防与控制风险的方法.....	(277)
第十四章	外贸企业劳动人事管理	(280)
第一节	合理组织职工劳动.....	(280)
第二节	职工的劳动报酬.....	(283)
第三节	人才开发.....	(287)
第四节	行为科学在企业劳动人事管理中的运用.....	(294)
第五节	加强思想政治工作.....	(296)
第十五章	外贸企业经济责任制	(302)
第一节	外贸企业为什么要实行经济责任制.....	(302)
第二节	外贸企业经济责任制的基本内容和形式.....	(307)
第十六章	外贸企业财务管理	(318)
第一节	外贸企业财务管理的特点和任务.....	(318)
第二节	外贸企业资金管理.....	(321)
第三节	外贸企业成本管理.....	(329)
第四节	外贸企业利润管理.....	(337)
第五节	外贸企业全面经济核算.....	(341)
第六节	外贸企业经济活动分析.....	(345)
第十七章	外贸企业管理现代化的探索	(352)
第一节	外贸企业管理现代化的重要性.....	(352)

第二节	外贸企业管理现代化的特点.....	(355)
第三节	如何实现外贸企业管理现代化.....	(365)
第四节	外贸企业要进行国际化经营, 向跨国公 司方面发展.....	(369)

第一章 对外贸易企业

第一节 外贸企业的概念和种类

一、外贸企业的概念与特征

企业是从事生产、流通等经济活动，为满足社会需要并获取盈利，进行自主经营、实行独立核算，具有法人资格的基本经济组织。外贸企业是社会再生产过程中专门从事国际间商品交换的经济组织。我国的外贸企业是国民经济的基层经济组织，它在国家统一计划、统一政策的指导下从业务经营活动，进行独立的经济核算，因而具有相对的独立性。

外贸企业是一个国家对其他国家（或地区）进行商品交换的一种经济组织形式，是适应社会经济发展的需要而产生和发展的。商品经济的发展和国家的形成是外贸企业产生和发展的两个基本条件。社会经济组织的形式，受社会生产力发展水平的制约。在原始社会中，由于生产力水平低，人们没有能力单独同自然作斗争，只能集体进行劳动，这种集体劳动的组织形式，就是原始社会经济组织的基本单位。当时由于没有商品生产和商品交换以及国家尚未形成，因而没有对外贸易。进入奴隶社会后，由于生产的发展，商品生产和商品交换逐步发展起来。在奴隶社会初期，形成了国家。国家出现后，随着商品交换范围的扩大，超出了国家的界限，就出现了国家之间的商品交换活动。但是在奴隶社会中，大批奴隶在奴隶主的强制下进行集体劳动，奴隶主庄园成为基本经济单位，对外贸易的规模很小。随着生产力的进一步发展，封建制代替了奴隶制。在封建社会里，对外贸易获得了一定的发展，国家间的商品交换增多了。但是，在封建社会里，

家庭作为经济组织的基本形式的状况持续了相当长的时间，商品经济发展还不快。到封建社会末期，由于商品经济的迅速发展和资本主义生产方式的产生和发展，特别是十八世纪，工业革命产生了机器大工业，使生产的社会化程度日益提高，市场规模和范围日益扩大，原来以家庭为单位的经济组织形式，越来越不能适应商品经济高度发展的需要，于是企业这种新的经济组织形式应运而生，并获得了很大的发展。作为国民经济细胞的基本经济单位，从家庭过渡到企业，是社会经济组织形式的飞跃。它冲破了小生产的罗网，摆脱了封建行会制度的束缚，为生产力的迅速发展创造了适当的形式。

在社会主义制度下，虽然外贸企业改变了它的旧的社会性质，但是，商品生产和商品交换以及国家的存在，仍是外贸企业存在的社会经济条件。为了适应社会化的大生产和大规模商品流通的需要，外贸企业同其他企业一样，也是商品经济高度发展的产物。

作为相对独立的经济组织，社会主义外贸企业必须同时具备以下四个条件：

(一)企业具有独立从事进出口业务经营活动的权力。这是企业独立性的基本要求，即企业在国家统一计划、统一政策的指导下，独立自主地进行经营活动。企业要有稳定的、适销对路的出口货源和出口渠道，或有一定的进口订户和进口渠道。经营的商品质量要好，适销对路，使出口商品在国际市场上有竞争能力，进口商品能满足国内四化建设和用户的需要。

(二)拥有为直接从事进出口商品交换活动所必需的人员（包括懂政策、懂业务和懂外语的干部）、资金和物质技术设备，并有自主的支配权和使用权。没有一定的人员、资金和物质技术设备，企业就无法进行经营活动。企业不能自主地支配和使用它所具有的人员、资金和物质技术设备，企业就失去了经营的活力。

(三)实行独立核算，自负盈亏，以收抵支，并能取得盈利。这是企业独立经营的核心。为此，就必须对企业经营过程中的活

劳动和物化劳动的耗费，进行正确的计算和严格的监督，用自己的收入抵补开支，保证取得盈利。企业盈利的一部分以税收形式上缴国家；另一部分留给企业，用于企业扩大业务经营和职工福利。这是社会主义企业必须承担的经济责任。

(四)具有法人的权利和地位。法人是指依法成立并能独立地行使法定权利和承担法律义务的经济组织。凡是实行独立核算，进行独立经营的外贸企业，依法取得法人的资格和地位后，即成为受法律承认和保护，并可依法行使法定的权利和义务的独立单位。所以，企业取得法人的资格和地位后，就可以在银行开立帐户，对外签订经济贸易合同，对经济后果负有经济和法律上的责任。

上述四个方面是外贸企业的基本特征，也是外贸企业必须具备的条件。它们是相互联系，缺一不可。

二、外贸企业的种类

外贸企业的任务是由不同类型的企业共同完成的。外贸企业经营的商品种类不同，经营规模不同，因而可以从不同角度进行分类：

(一)按企业的所有制形式划分，外贸企业主要分为全民所有制企业和中外合资经营企业等。

全民所有制的国营外贸企业，生产资料归全体劳动人民所有，是社会主义对外贸易的主导力量。为了保证我国外贸持续发展和国家的外汇收入，必须有若干全国性、专业化、社会化的外贸专业总公司来经营进出口业务，并继续发挥他们在经营外贸中的主力军作用。国营外贸企业的形式主要有：外贸专业进出口总公司及其分公司；工贸公司；工贸结合的公司；以企业和企业联合体为经营实体的外贸公司；产供销、内外贸结合的联合公司等。

中外合资经营企业主要是社会主义经济同外资联合经营的外贸企业。它对利用外资，引进国外先进技术，借鉴和学习国外企业管理经验等均具有十分重要的意义。

(二)按企业的隶属关系划分，外贸企业可以分为对外经济贸

易部所属的外贸企业（如外贸专业进出口总公司及其分公司，海外独资、合资和合作企业）；各部门所属的外贸企业（如中央各部的工贸公司、农贸公司等）；各地方所属的外贸企业（如各省、市、自治区的外贸公司）；经济特区外贸企业（如深圳、珠海、汕头和厦门四个经济特区的外贸公司）。

（三）按企业的业务性质划分，外贸企业还可以分为：专门从事进出口业务经营的企业、外贸出口商品加工企业和为外贸进出口业务服务的仓储企业、运输企业以及从事外贸咨询服务工作的企业等等。外贸部门的商品加工、分类、保管、包装、运输等是生产过程在流通领域的继续，所以这些加工企业、仓储企业、运输企业、包装企业是属于外贸部门的生产企业。但是，我们习惯上也把它称作外贸企业。由于外贸企业商品的加工、保管、分类、包装、运输等工作通常跟商品买卖过程联系在一起，在商品加工、仓储、运输专业化不发达的情况下，直接从事进出口业务经营的企业往往拥有自己直属的加工、保管、包装、运输等企业。至于专门从事外贸出口商品生产的农副土特产品生产基地、工业品的出口商品生产专厂或专车间，实际上是属于生产企业的范畴。这里，是以专门从事进出口商品经营的企业为重点来研究外贸企业的管理。

第二节 外贸企业的职能

一、外贸企业的基本职能

在对外贸易领域，各类外贸企业尽管所处的地位不同，经营的商品种类不同，隶属关系不同，组织形式不同，但是作为一个独立的经济组织，不论何种类型的外贸企业，它们都有一个共同的基本职能，就是媒介国际间的商品交换，“即通过买和卖来交换商品”。（《马克思恩格斯全集》第25卷，人民出版社1974年版，第364页）。外贸企业的这一基本职能，是由它在社会再生产总过程

中的地位决定，也是社会再生产总过程的客观要求。

马克思主义关于社会再生产的原理告诉我们，任何社会的再生产过程，都是由生产、分配、交换和消费这四个既相互联系又相互制约的环节组成的有机统一体。在社会再生产总过程中，生产表现为“起点”，消费表现为“终点”，分配和交换表现为“中间环节”。四个环节既独立存在，又相互联系，相互制约，分别担负着不同的社会经济职能。其中生产是主要的，起决定作用。但是，分配、交换、消费又反作用于生产，一个环节组织得不好，生产就不能正常进行。外贸企业通过组织进出口商品业务经营活动，媒介国内生产者与国外购买者，国外生产者与国内购买者之间的商品交换。

根据我国目前情况，外贸企业基本上不生产商品，主要是经营进出口商品，对商品的运动起中介作用。而要经营进出口商品，就必须将购进的出口商品卖给国外购买者，同时又必须将进口商品卖给国内购买者。所以，外贸企业媒介国际间的商品交换过程，在现实经济生活中必然表现为一系列买卖活动。外贸企业首先用本国货币购买出口商品，然后将同一出口商品卖给国际市场，换回外汇（外币）；同时，又用本国货币购买外汇（外币），从国际市场购买进口商品，然后将进口商品卖给国内用货部门。可见，外贸企业的基本职能，就是通过这些买卖活动来媒介国际间的商品交换，实现商品从生产领域到消费领域的转移。

外贸企业在组织进出口商品流通过程中，收购和出口、进口和拨交是前后分离，相对独立的阶段，一般不能现购现销，更不能购销同时进行。所以，企业在收购、出口、进口、拨交等业务活动中，为保证进出口商品流通的正常进行，必然产生或多或少的商品储存。马克思曾经指出：“没有商品储备，就没有商品流通”。（《马克思恩格斯全集》第24卷，第164页）。因此，外贸企业要媒介成国际间商品交换，不仅要有购销活动，而且还要有合理的商品储存。要实现外贸企业的基本职能，就必须使收购、储

存、出口、进口、拨交等各业务环节有机地结合起来。

(一)收购和出口必须结合。收购的目的是为了保证出口。没有收购，就没有可供出口的商品。但是，收购的出口商品必须质量好、适销对路。在国际市场上有竞争能力。

(二)储存要和收购、出口相结合。储存的目的是为了保证出口的正常进行。合理的商品储存和正常的收购、出口互为条件。如果没有合理的商品储存，在产销发生矛盾时，就不能保证出口的顺利进行。如果盲目收购或出口，就会造成库存积压或脱销。

(三)出口和进口必须结合。出口的目的是为了保证进口的需求，而进口的商品必须卖给国内消费者，以满足其需要。由此可见，外贸企业的收购、储存、出口、进口和拨交等各业务环节都是不可缺少的，相互结合、相互制约的。但是，其中出口和国内卖出是中心环节。因为从各个业务环节的关系看，收购的目的是为了保证出口的需要，储存的目的也是为了保证出口的正常进行，出口的目的是为了保证进口的需要，而进口商品必须卖给国内消费者，满足其需要。所以，各业务环节的作用，必须经过彼此的有机结合，最终集中反映到两个“卖出”环节上来。

二、外贸企业的附属职能

外贸企业作为一个独立的经济组织，除基本职能外，还有一些附属的职能。如出口商品的加工、整理、挑选、运输、保管、包装等非买卖职能。这些职能本来就存在于进出口商品流通过程之中，外贸企业的保管和包装职能往往与企业的买卖职能紧密地结合在一起。但决不能因此而否定外贸企业的基本职能或者把二者并列起来，抹煞外贸企业基本职能和附属职能的区别。我们正确认识外贸企业的基本职能，分清外贸企业的基本职能和附属职能的区别，就可以防止企业放弃或忽视自己的基本职能，把主要精力转到其他附属职能上去，从而影响外贸企业媒介国际间商品交换的基本职能的作用。